

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Malý a střední podnik

Small and Medium – size Enterprise

Student:

Jana Filová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou svou bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 7. května 2009

.....

Jana Filová

Poděkování

Zde bych chtěla poděkovat Ing. Marii Mikušové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za její čas, rady a bohaté zkušenosti, které mi věnovala.

Obsah

Úvod.....	7
1. Teoretická část.....	8
1.1. Základní pojmy – podnikání, podnikatel.....	8
1.2. Malé a střední podnikání.....	8
1.2.1. Vymezení malých a středních podniků.....	8
1.2.2. Specifické rysy malých a středních podniků.....	10
1.2.3. Význam malých a středních podniků.....	11
1.2.4. Výhody a nevýhody malých a středních podniků.....	11
1.3. Činnosti související se založením podniku.....	14
1.3.1. Legislativní aspekty založení a provozu firmy.....	14
1.3.2. Volba právní formy podniku.....	15
1.4. Porovnání vybraných právních forem.....	18
1.4.1. FO podnikající samostatně na základě živnostenského oprávnění.....	18
1.4.2. Společnost s ručením omezeným.....	19
1.5. Získání živnostenského oprávnění.....	21
1.5.1. Novely živnostenského zákona 2008.....	21
1.5.2. Postup při získání živnostenského oprávnění.....	21
1.6. Podnikatelský plán a zakladatelský rozpočet.....	25
1.6.1. Zakladatelský rozpočet.....	25
1.6.2. Podnikatelský plán.....	28
2. Založení společnosti.....	33
2.1. Časový harmonogram založení firmy Harmonie, s.r.o.	33
2.1.1. Ustavující valná hromada.....	33
2.1.2. Ohlášení živnosti prostřednictvím CRM.....	35
2.1.3. Žádost o zápis do OR.....	35
2.1.4. Valná hromada společnosti Harmonie, s.r.o.	36
3. Podnikatelský plán.....	37
3.1. Popis podniku.....	37
3.2. Charakteristika služeb čajovny.....	38
3.3. Umístění podniku.....	39
3.4. Analýza okolí podniku.....	39
3.4.1. Analýza makrookolí.....	39
3.4.2. Analýza mikrookolí.....	40
3.5. Management společnosti.....	43
3.6. Personální vybavení.....	44
3.7. Základní kapitál společnosti.....	45
3.8. Zakladatelský rozpočet.....	46
3.9. Plánované tržby.....	48
3.10. Výkaz zisků a ztrát.....	50
3.11. Bod zvratu.....	51
4. Shrnutí.....	51
Závěr.....	52
Seznam použité literatury.....	54
Seznam zkratk.....	56
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	57
Seznam příloh.....	58

Úvod

Již v dávné době lidé vyráběli různé předměty a pokoušeli se je směňovat se svými sousedy za předměty jiné. Často si také poskytovali vzájemné služby (tedy něco za něco). V této době ještě lidé ani zdaleka netušili, že pro tyto jejich aktivity bude v budoucnu obsáhlý právní rámec, který známe v dnešní podobě.

Jistě se shodneme na tom, že největší počet podnikatelských subjektů působí v dnešní době ve sféře malého a středního podnikání. Právě malé a střední podniky sehrávají významnou roli v ekonomické struktuře státu a dotváří tak obraz podnikatelského prostředí.

Jelikož již v současné době zvažuji, že bych ráda v budoucnu založila vlastní podnik, vybrala jsem si za téma mé bakalářské práce – malý a střední podnik.

Každoročně se řada lidí pokouší úspěšně zahájit podnikání. V dnešní době však existuje velká konkurence téměř ve všech odvětvích, a proto činnost mnohých podniků končí nezdarem.

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit jakýsi „manuál“, jak správně postupovat při založení společnosti s ručením omezeným. Moje práce se bude skládat ze dvou dominantních částí. Tou první bude část teoretická a druhou část praktická.

V teoretické části se budu zabírat malými a středními podniky a jejich vymezením v rámci České republiky. V této části se dále pokusím vysvětlit základní pojmy z oblasti malých a středních podniků, výhody a nevýhody které s sebou podnikání tohoto typu přináší a teoretický návod, jak by měl vypadat podnikatelský plán.

Praktická část bude zaměřena na kroky, které povedou ke vzniku fiktivní společnosti (v mém případě čajovny – Harmonie, s.r.o.) a na analýzu hospodaření společnosti po dvou letech činnosti. V této části budete moci nalézt podrobný návod k činnosti, které je nutné vykonat aby společnost mohla úspěšně zahájit svou činnost.

V přílohách se budete moci podívat na téměř všechny formuláře, které se založením společnosti s ručením omezeným nevyhnutelně souvisí. Praktická část bude obsahovat přehledné grafy, tabulky a obrázky, které by měli zjednodušit představu o vývoji společnosti Harmonie, s.r.o. v prvních dvou letech její činnosti.

1. Teoretická část

1.1. Základní pojmy – podnikání, podnikatel

Podnikání

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník definuje v § 2 podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. [10]

Z ekonomického hlediska se podnikáním rozumí zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby vzrostla jejich původní hodnota. Jedná se o dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

Ať už se jedná o podnikání z hlediska právního, ekonomického či jiného, základní rysy podnikání jsou pro všechna hlediska totožná a patří zde: cílevědomá činnost; iniciativní, kreativní přístupy; organizování a řízení transformačních procesů; praktický přínos, užitek; přidaná hodnota a opakování, cyklický proces.

Podnikatel

„Podnikatelem podle obchodního zákoníku je:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu“. [10, str.75]

1.2 Malé a střední podnikání

1.2.1. Vymezení malých a středních podniků

Malé a střední podniky se dají vymezit z mnoha hledisek, avšak nejobvykleji a nejjednodušeji se firmy vymezují dle počtu zaměstnanců.

Podle počtu zaměstnanců někteří hovoří o:

- a) nulové firmě (firma bez zaměstnanců)

- b) malé firmě (maximálně 25 zaměstnanců)
- c) střední firma (maximálně 500 zaměstnanců)

Orgány sociálního zabezpečení používají výraz – zaměstnavatel, bez ohledu na počet zaměstnanců.

Pro statistické účely je řazení následující:

- a) malé podniky (do 20 zaměstnanců)
- b) střední podniky (do 100 zaměstnanců)
- c) velké podniky (nad 100 zaměstnanců)

Další vymezení stanovila Evropská investiční banka podle níž je malý a střední podnik takový, který zaměstnává maximálně 500 zaměstnanců, disponuje majetkem do 75 milionů eur a nachází se ve vlastnictví jiné firmy maximálně do jedné třetiny jeho základního kapitálu.

Asociace malých a středních podniků a živnostníků při Svazu průmyslu a dopravy ČR bere v potaz mimo počtu zaměstnanců ještě další hledisko:

Právníké i fyzické osoby, které zaměstnávají maximálně 10 zaměstnanců, nazývá výše zmíněná asociace „mikrofirmou“. Podnikatelské subjekty, které jsou zapsané v OR a mají počet zaměstnanců menší než 50, považuje za malé firmy. Podnikatelské subjekty zapsané v OR, jejichž počet zaměstnanců je menší než 250 a zároveň roční obrat je nižší než 40 miliónů eur, nazývá střední firmy.

Doporučení komise Evropských společenství č.96/280/Ec z 3.4.1996 vymezuje MSP následovně:

- a) malé firmy jsou ty, které zaměstnávají maximálně 50 z-ců (mikrofilmy 10 z-ců) a mají roční obrat do 5 miliónu eur, nebo jejich aktiva do 2 miliónů eur.
- b) střední firmy zaměstnávají maximálně 250, jejich roční obrat je do 20 miliónů eur nebo aktiva do 10 miliónů eur. [3,7]

V neposlední řadě mohou být podniky vymezeny dle zákona č.47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, který nabyl účinnosti k 1.lednu 2003. Rozdělení

podniků dle tohoto zákona je důležité zejména při podání žádosti o zařazení do určitého programu na podporu podnikání. Žadatel – podnikatel se musí nacházet nanejvýš v kategorii středního podniku.

V rámci tohoto zákona se objevuje další hledisko kategorizace, kterým je – nezávislost [7]:

- drobný podnikatel – je ten, který zaměstnává méně než 10 z-ců, přičemž jeho aktiva nepřesahují 180 milionů Kč nebo čistý obrat za poslední uzavřené období nepřesahuje 250 milionů Kč a je nezávislý,
- malý podnikatel – počet z-ců má menší než 50, jeho aktiva činí maximálně 180 milionů Kč nebo čistý obrat za poslední uzavřené období nepřesahuje 250 milionů Kč a je nezávislý,
- střední podnikatel – zaměstnává méně než 250 z-ců, výše jeho aktiv činí maximálně 980 milionů Kč nebo čistý obrat za poslední uzavřené období nepřesahuje 1 450 milionů Kč a je nezávislý.

1.2.2. Specifické rysy malých a středních podniků

Osobnost podnikatele – v mnoha malých podnicích existuje silná vazba mezi osobností podnikatele a podnikáním. U větších, či velkých podniků tento pevný vztah mezi podnikatelskou činností a osobou podnikatele obvykle neexistuje.

Touto vazbou se nemyslí pouze vlastnictví, ale význam samotné osoby podnikatele a jeho schopnosti a dovednosti úspěšně zvládnout trojroli, do níž patří: umění vlastnit, řídit a být profesionálem v daném oboru.

Výkonnost a síla osobnosti je specifická přednost malého podniku, avšak na druhé straně může znamenat riziko v situaci, kdy se podnikatel nebude moci podnikání dlouhodobě účastnit z různých důvodů, např. kvůli nemoci.

Organizační struktura – u malého podniku je jednoduchá a přehledná, díky čemuž usnadňuje řízení i kontrolu. Bezprostřední kontakt se zákazníkem, jednoduché komunikační toky a týmová práce umožňují rychle reagovat na požadavky trhu. Osobní a přímý kontakt mezi vedením a zaměstnanci má za důsledek snižování anonymity.

1.2.3. Význam malých a středních podniků

„Malé a střední podnikání je neustálým koloběhem změn. Během na dlouhé trati, naplněné bezpočtem úskalí, nástrah a překážek“. [5, str.5]

Malé a střední podniky tvoří ve struktuře všech podniků drtivou většinu. Malé a střední podniky garantují nejběžnější svobody a poskytují šanci ke svobodnému uplatnění občanů, tedy podnikatelů. Dávají lidem šanci k samostatné realizaci v produktivním procesu. Malé a střední podnikatelé jsou opakem politické a ekonomické moci. Lidé fungující v takových firmách se snaží na trhu udržet a učí se zodpovědnosti, neboť jakýkoliv omyl či špatné rozhodnutí pro ně může znamenat pád a vlastní ztrátu.

Malé a střední podniky zpravidla nebývají vlastněny zahraničními subjekty, díky čemuž tyto podniky reprezentují místní kapitál a místní vlastnické poměry. Výstupy (efekty) z podnikání tak zůstávají v daném regionu popř. státě. Podpora rozvoje malých a středních podniků v dané oblasti je často obvyklá cesta, jak rychle ekonomicky oživit region.

Malé a střední podniky bývají často pevně svázány s daným regionem a podnikatel zpravidla v regionu bydlí. Mimo to, že tyto podniky poskytují dané oblasti zaměstnanost, často se také stávají sponzorem různých charitativních a dalších akcí. Díky menšímu prostoru ztrácí podniky svou anonymitu neboť je okolí zná, a tyto podniky jsou tak pod stálou veřejnou kontrolou.

„Charakteristickým rysem malých a středních podniků, který je vysoce ceněn, je jejich flexibilita, pohotové přizpůsobování se měnícím se skutečnostem“. [9, str.21]

1.2.4. Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Výhody MSP

MSP mají vůči velkým podnikům jisté výhody a přednosti, které se týkají zejména organizační oblasti. Malé podniky mají jednoduchou a přehlednou organizační strukturu, která umožňuje přímé vedení a kontrolu. Krátká cesta informačních toků poskytuje předpoklady pro větší pružnost a rychlejší reagování na potřeby zákazníků. Z jednodušší organizační struktury obvykle vyplývá nižší míra byrokratizace a nižší náklady na správu firmy. Mezi vedoucími pracovníky nejsou již zpravidla žádné další

mezistupně, čímž pádem je informační tok méně rušen různými šumy. Vedoucí se bezprostředně účastní podnikového dění.

Další výhodou je centralizace řídicích rozhodnutí v rukou podnikatele, která umožňuje rychlost reagování, podporuje podnikavost i vysokou flexibilitu řízení podniku. Podnikatel není ovlivňován různými vnitropodnikovými skupinovými zájmy tak, jako je tomu u velkých podniků. Realizace rozhodnutí a koordinace jejich provádění se vyznačuje kreativitou. Majitel firmy (vedoucí) uskutečňuje své představy a svou podnikatelskou politiku prosazuje prostřednictvím své vůle. Kladnou stránkou je i jednodušší dělba práce, méně specializovaná struktura podniku.

Přednosti v personální oblasti spočívají v osobním a přímém kontaktu s vedením podniku. V malém podniku se ztrácí anonymita, a díky tomu pracovníci více pociťují důležitost svých pracovních výkonů atd. Řada z-ců je připravena vyměnit vysoké příjmy a komfortní pracovní prostředí za větší flexibilitu v zaměstnání a uspokojení z práce, z atmosféry malých skupin.

Výhody v oblasti výroby jsou spojeny zpravidla se specializací na určitou část trhu, na specifický sortiment. Při zaměření se na více typů produktů je možno zajistit nákladově příznivou produkci, případně i posilování pozic podniku na trhu. Většinou se jedná o produkci v oblasti zakázkové, kusové a malosériové výroby. Specializace se může zároveň týkat zaměření na lokální trhy či na vytvoření specifického okruhu odběratelů. Při vzájemné spolupráci a kooperaci, sdružováním do svazů, cechů atd., lze zajišťovat též společné zásobování, odbyt i marketingové aktivity, a tím se může docílit např. výhodnějších cen při nákupu vstupních surovin, pozice na trhu apod. [10]

Nevýhody MSP

Stejně jako mají MSP nějaké výhody vůči velkým podnikům, mají vůči nim i řadu nevýhod.

Z menších možností dostupnosti k finančním zdrojům, a to především u individuálních podnikatelů, plynou nevýhody v oblasti financování. Hlavním zdrojem financování je samofinancování. Jestliže osobní spotřeba či míra zdanění omezí tezauraci zisku, tak kapitál neroste. Jinou možností jsou podíly dalších podílníků, v tomto případě však hrozí omezení práva samorozhodování podnikatele. Mezi nejdůležitější zdroje cizího kapitálu patří bankovní a dodavatelský úvěr. Díky relativně

vyšším nákladům na nižší objem úvěru a vyššímu riziku půjčovatele, nepatří malé podniky mezi nejoblíbenější klienty bankovních domů.

Další nevýhodou ve finanční oblasti je fakt, že MSP mají obvykle nízký stav nehmotného a hmotného majetku, aby odpisy vytvářely dostatečný prostor pro kontinuální reinvestování.

Také v oblasti výroby existuje řada nevýhod. Nejedná se jen o známý aspekt rozvoje koncentrace a shromažďování výroby z hlediska nákladů, ale např. o špatné využití kapacit strojů a další techniky, nedostatek prostředků pro vývoj nových výrobků, o nižší stupeň technologického rozvoje apod. V malých podnicích se obvykle neobjevují trvalá výzkumná a vývojová oddělení. V MSP se vyskytuje větší objem produkce náročné na živou práci, čímž dochází ke zvýraznění významu lidského faktoru. MSP poté musí vsadit na kvalitu své produkce, jako na dlouhodobě určující prvek jejich úspěšnosti, která úzce souvisí s kvalifikací pracovníků. V MSP je koncentrován poměrně malý počet nevyučených a pomocných pracovníků. Převažují zde pracovníci s odbornou kvalifikací a širokými odbornými znalostmi.

Řada nevýhod existuje i v oblasti odbytu. Možnost konkurenceschopnosti zhoršuje menší, lokální trh a omezený počet odběratelů. V řadě případů je nutné udržovat osobní kontakty se zákazníky. MSP mohou vynakládat jen omezené množství prostředků na reklamu. S výjimkou specializovaných výrob musí brát MSP ohled na ceny rozhodujících velkých podniků. Ty jsou schopny relativně dlouhou dobu držet cenu výrobku na velmi nízké úrovni, neboť ztrátu na tomto produktu kryjí zisky z jiného. Jen malý počet MSP zpracovává prognózy o budoucím vývoji trhu na bázi vědeckých poznatků.

Malé podniky mají také ztížené možnosti pro ovlivňování poptávky. Přednost malých podniků spočívá spíše v rychlém přizpůsobování se změnám, v prostorové a psychologické blízkosti spotřebitelů.

V personální oblasti nevýhody souvisí s vyšší intenzitou práce. Vyžadují se spíše univerzálnější pracovní síly. Pracovní podmínky jsou méně příznivé, zejména pokud jde o sociální zabezpečení, příplatky na dovolenou, stravování apod. Pokud jde o plnění úkolů a ohraničení kompetencí dochází k nedorozuměním, jejichž příčinou je, že nejsou používána organizační schémata a popisy funkcí.

Vlastník je často i vrcholovým řídicím pracovníkem v oblasti řízení podniku. U něj však převažuje technicky orientované vzdělání a často chybí ekonomické znalosti a manažerské vědomosti.

Převažujícím element v jeho práci je improvizace a intuice. Menší význam má plánování, a to zejména dlouhodobého charakteru. Často dochází k funkčnímu přetížení vedoucích pracovníků. Jsou omezené možnosti srovnávání a ke skupinovému rozhodování dochází jen výjimečně. Často převažuje patriarchální řídicí styl. Dalším negativním prvkem je i nedostatečná připravenost ke spolupráci a to především u malých průmyslových podniků a obchodních podniků. Malé podniky spolupráci nedůvěřují neboť si zakládají na své samostatnosti a nezávislosti a přitom by jim spolupráce a kooperace s jinými podniky mohla přinést řadu výhod. [10]

1.3 Činnosti související se založením podniku

1.3.1. Legislativní aspekty založení a provozu firmy

Základní orientace v oblasti legislativních předpisů je pro podnikání zcela nezbytnou podmínkou vstupu do podnikatelského světa.

Stručný přehled právních předpisů a norem, jejichž znalost je nutná pro zahájení a provozování podnikatelské činnosti:

- Obchodní zákoník
- Občanský zákoník
- Živnostenský zákoník
- Soustava daní a odvodů zahrnující zejména
 - Daň z příjmů
 - Daň z přidané hodnoty
 - Daň spotřební
 - Daň silniční
 - Daň z nemovitosti
- Zákoník práce
- Stavební řád
- Zákon o zřizování penzijních fondů

- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souv. zákonů
- Zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení
- Zákon č. 219/1995 Sb., devizový zákon
- Zákon č. 13/1993 Sb., celní zákon
- Zákon č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách
- Zákon č. 591/1992 Sb., o cenných papírech
- Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách (a spořitelnách)
- Zákon č. 190/2004 Sb., o dluhopisech
- Zákon č. 248/1992 Sb., o investičních společnostech a investičních fondech,
- Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

Mimo tyto základní právní normy je nutné dodržovat při podnikání i ustanovení dalších předpisů a norem, mezi něž patří např. normy upravující dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, protipožární předpisy, hygienické a ekologické předpisy apod. Je nutné, aby pověřený z-nec byl s výše uvedenými předpisy řádně seznámen, neboť dodržování všech těchto předpisů je vymahatelné pod uvalením sankcí. [10]

1.3.2. Volba právní formy podniku

Přehled právních forem podnikatelské činnosti

Na počátku každého podnikání je nutné zvolit vhodnou právní formu pro naši činnost. Zprvu si musíme určit zda budeme podnikat sami, jako samostatný podnikatel, či půjde o spojení více osob – např. ve formě obchodní společnosti.

Typy právních forem jsou upraveny zákonem č. 513/1991 Sb., Obchodního zákoníku. Výše zmíněný předpis rozlišuje dvě základní kategorie, mezi něž patří [11]:

- Fyzické osoby
- Právnícké osoby

Získání živnostenského listu (upraveno živnostenským zákonem) či jiného oprávnění podnikání (upraveno zvláštními předpisy), je předpokladem pro zahájení podnikatelské činnosti, a to jak u FO, tak také u PO.

Podnikání FO

„Jedná se o:

- osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění. Tj. vlastníci živnostenský list nebo koncesní listinu,
- osoby zapsané v OR,
- osoby podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu,
- soukromě hospodařící zemědělce zapsané v evidenci“. [9, str.66]

FO jsou zapisovány do OR buď na základě vlastní žádosti, nebo povinně dle podmínek, které stanovuje obchodní zákoník. Dle obchodního zákoníku FO, která je podnikatelem je tedy zapisována do OR v případě že:

- výše jejího obratu, která je zjištěna podle zákona o účetnictví dosáhla nebo překročila v posledních dvou účetních obdobích částku, která na základě povinnosti ověření účetní závěrky auditorem,
- provozuje živnost průmyslovým způsobem,
- stanoví tak zvláštní předpis.

Ve výše uvedeném případě je FO povinna podat návrh na zápis do OR bez zbytečného odkladu poté, co povinnost vznikla. V praxi se docela často objevuje forma smluvní podnikatelské spolupráce FO, která je upravená občanským zákoníkem – sdružení FO, nikoliv zákoníkem obchodním.

Podnikání PO

Typy právnických osob, které vymezuje obchodní zákoník, přičemž všechny typy PO musí být zapsány do OR.

- Osobní společnosti,
- kapitálové společnosti,
- družstva.

Osobní společnosti – jejich předpokladem je osobní účast osoby podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti.

Mezi osobní společnosti patří:

- veřejná obchodní společnost, zkratka veř. obch. spol. nebo v.o.s.,
- komanditní společnost, zkratka kom. spol. nebo k.s.

Kapitálové společnosti – společníci (zakladatelé), mají pouze povinnost vložit vklad, který ustanovuje právní předpis. Za závazky společnosti ručí buď omezeně nebo nijak. Kapitálové společnosti jsou:

společnost s ručením omezeným, zkratka spol. s r.o. nebo s.r.o.,

akciová společnost, zkratka akc. spol. nebo a.s.

Družstvo – je méně častou PO upravenou obchodním zákoníkem.

Kritéria volby právní formy

Existuje celá řada kritérií, podle nichž lze volit právní formu. Některá mají ráz spíše všeobecný a jiná jsou výrazně specifická dle druhu činnosti, v níž jsme se rozhodli podnikat. Vhodnost právní formy se tak posuzuje dle celé řady kritérií např. minimální velikost základního kapitálu, stanovená zákonem [1]:

- u komanditní společnosti je minimální vklad komanditisty 5 000,- Kč,
- u společnosti s ručením omezeným 200 000,- Kč,
- u akciové společnosti 2 000 000,- Kč.

Je nutné zvážit více skutečností jako např. již jednou zmíněný počet osob potřebných k založení, obtížnost založení (potřebné formální náležitosti, výdaje spojené se založením...), míra právní regulace činnosti (nejvíce v a.s., nejméně u samostatných FO), zastupování podnikatelského subjektu navenek, případné povinně vytvářené orgány společnosti a v neposlední řadě ručení podnikatele za závazky vzniklé podnikatelskou činností.

Mezi další aspekty, které by měly být brány v úvahu patří [9]:

- rozsah plánovaných podnikatelských aktivit – neboť např. pro drobné přivýdělky by bylo zbytečné zakládat komplikovanou PO,
- obor činnosti – u některých oborů se mohou vyskytovat zákonem stanoveny konkrétní požadavky, které je pak nutno dodržovat,

- míra vlastní angažovanosti a odpovědnosti – je dobré položit si otázky, zda jsme ochotni dát do podnikání vše, celý svůj majetek,
- míra zdanění vytvořeného zisku – je nutné zvážit i okolnost, že vytvořený zisk bude podléhat dani z příjmu FO a odvodům sociálního pojištění nebo dani z příjmů PO,
- povinný audit účetní závěrky a požadavky na vedení účetnictví – zjišťujeme zda budeme moci např. vybrat daňovou evidenci či účetnictví (dříve podvojené účetnictví), musím mít povinný účetní závěrky atd.,
- povinnost zveřejňování údajů z účetní závěrky v OR,
- flexibilita právní formy a obtížnost případné transformace a spousta dalších aspektů.

1.4. Porovnání vybraných právních forem

1.4.1. FO podnikající samostatně na základě živnostenského oprávnění

Tato právní forma je vhodná pro začínající podnikatele. Dále je vhodná pro osoby – podnikatele, kteří v podnikatelské činnosti nespatřují hlavní zdroj svých příjmů. Mezi přednosti této právní formy patří snadné zahájení činnosti.

Výhody této právní formy:

- „Minimum formálně-právních povinností (pokud nemusí být zapsán do OR, odpadá např. procedura zápisu a povinnosti zveřejňování požadovaných údajů).
- Velmi nízké správní výlohy nutné pro založení.
- Podnikatelské činnosti lze zahájit ihned po ohlášení (s výjimkou koncesovaných živností nebo činností vyžadujících zvláštní povolení).
- Případné změny probíhající poměrně rychle.
- Není nutný počáteční kapitál.
- Samostatnost a volnost při rozhodování.
- Jednoduché přerušení či ukončení činnosti.
- Lze zvolit daňovou evidenci nebo účetnictví (pokud podnikatel není zapsán do OR).

- Možnost uplatnit výdaje pro zjištění dílčího základu daně z podnikání paušální částkou, je-li to pro podnikatele výhodnější.
- Za určitých podmínek lze požádat o stanovení daně paušální částkou.
- Zisk z podnikání je zdaněn progresivní daní z příjmu FO, je možno uplatnit nezdanitelné částky a jiné odpočitatelné položky.
- Lze přizvat osobu žijící ve společné domácnosti s podnikatelem jako spolupracující osobu a přerozdělit na ni kromě pracovních povinností také část příjmů a výdajů z podnikání a využít tak možnost daňové úspory“. [9, str.68]

Nevýhody této právní formy:

- „Vysoké riziko vyplývající z neomezeného ručení majetku podnikatele.
- Možné finanční problémy v podnikání se mohou projevit v rodině podnikatele.
- Podnikatel obvykle zastává jak vlastní podnikatelskou činnost, tak nezbytnou administrativu spojenou s podnikáním.
- Omezený přístup k bankovním úvěrům.
- V obchodních kontraktech může působit jako „malý či méněcenný partner“.
- Sazba daně z příjmů je v nejvyšším pásmu vyšší než PO.
- Ze zisku z podnikání se platí i pojistné sociálního pojištění, a tak při vysokém zisku jsou odvody velmi vysoké.
- Nemusí být zaručena kontinuita podnikání“. [9, str.68]

1.4.2. Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenější forma podnikání u PO. Vklady všech společníků tvoří základní kapitál společnosti. Za závazky společnosti ručí společníci do výše nesplacených vkladů a to do té doby, než budou vklady v plné výši splaceny společníky a zapsány do OR. Za porušení závazků odpovídá společnost celým svým majetkem. Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou, avšak maximální počet společníků může být 50. Společnost pouze s jedním společníkem nemůže být jediným zakladatelem nebo jediným společníkem jiné společnosti. Jedna FO se může stát jediným společníkem maximálně tří společností s ručením omezeným. Výše základního kapitálu musí být minimálně 200 000,- Kč,

přičemž minimální výše vkladu jednoho společníka musí činit 20 000,- Kč. Společnost s ručením omezeným je ze zákona povinna vytvářet rezervní fond. Společenská smlouva je základním dokumentem společnosti. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Statutárním orgánem společnosti jsou jednatele, kterým náleží obchodní vedení společnosti, a tyto jednatele jmenuje valná hromada. Na základě ustanovení společenské smlouvy lze stanovit dozorčí radu.

Výhody této právní formy:

- „Omezené ruční společníků.
- Zákaz konkurence platí pro jednatele, na společníky ho lze rozšířit společenskou smlouvou.
- Pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků.
- Do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad.
- Vklad lze splatit ve lhůtě pěti let (před podáním návrhu na zápis do OR musí být splaceno 30% každého vkladu, v úhrnné výši všech vkladů alespoň 100 000,- Kč).
- Lze ustanovit kontrolní orgán – dozorčí radu.
- Vyplacené podíly na zisku společníkům – fyzickým osobám nepodléhají pojistnému sociálního pojištění.
- Polovinu daně sražené z vyplácených podílů na zisku lze uplatnit jako slevu na dani společnosti“. [9, str.71]

Nevýhody této právní formy

- Nezbytný počáteční kapitál.
- Administrativní náročnost založení společnosti a složitější chod společnosti – svolávání valné hromady a zápisy z ní – někdy nutný notářský zápis, nutné ustanovení jednatele.
- V očích obchodních partnerů se může jevit (zejména s ohledem na ručení) méně důvěryhodná než osobní obchodní společnosti či akciové společnosti.
- Zisk společnosti podléhá dani z příjmů PO, vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní.

1.5. Získání živnostenského oprávnění

1.5.1 Novely živnostenského zákona 2008

Novela živnostenského zákona je ve sbírce zákonů vedena pod číslem 130/2008 Sb., a účinná je od 1. července 2008. Cílem této novely je ulehčení podnikatelského života a to jak novým, tak také stávajícím živnostníkům. Změny živnostenského zákona jsou následující [12, 14]:

- živnostenské listy nahrazuje jediný dokument, tzv. výpis z živnostenského rejstříku,
- byla zavedena pouze 1 volná živnost s 80 obory činnosti,
- byla zrušena místní příslušnost živnostenských úřadů,
- oznamovací povinnosti podnikatele se týká pouze údajů, které živnostenské úřady nemohou zjistit z jiných databází,
- snížily se nároky na odbornou způsobilost a zkrátila se doba povinné praxe.

1.5.2. Postup při získání živnostenského oprávnění

FO i PO mohou vykonávat svou podnikatelskou činnost pouze na základě oprávnění nebo registrace, které vydává živnostenský úřad, CRM, profesní komora či jiný zákonem pověřený orgán. V ČR je podnikání provozováno nejčastěji na základě živnostenského oprávnění.

Osoba, která chce toto oprávnění získat se musí nejdříve přesvědčit, zda činnost v níž chce podnikat, vykazuje znaky živnosti.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání definuje živnost jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem. [12]

Tato činnost by tedy neměla být nahodilá a nemělo by se jednat o skrytý pracovní poměr. Zákon vymezuje některé činnosti, které na základě živnostenského oprávnění nemohou být provozovány neboť jejich provozování je vyhrazené zákonem pro stát či danou PO nebo je upraveno zvláštním právním předpisem. Všechny tyto

činnosti vymezuje § 3 živnostenského zákona. Mezi tyto činnosti patří např. činnost: lékařů, advokátů, pojišťoven atd.

Osoby oprávněné provozovat živnost

Mezi osoby, které jsou oprávněné provozovat živnost patří:

- „FO s trvalým pobytem v ČR
- PO se sídlem v ČR
- Zahraniční osoba – FO s bydlištěm nebo PO se sídlem mimo území naší republiky, FO musí doložit doklad o povolení k pobytu za účelem podnikání
- FO – které byl udělen azyl, může provozovat živnost za stejných podmínek jako občan České republiky s bydlištěm na území České republiky“. [7, str.41]

Rozdělení živností podle předmětu podnikání a rozsahu oprávnění

Podle předmětu podnikání a rozsahu oprávnění jsou živnosti rozděleny na: obchodní, výrobní a poskytující služby.

„**Obchodní živnosti** jsou dle zákona zejména:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- provádění dražeb mimo výkon rozhodnutí“. [9, str.74]

Živnosti výrobní zákon nevyjmenovává podrobně, ale stanovuje pouze rozsah dalších činností, které jsou přípustné v rámci daného oprávnění.

Pro účely živnostenského zákona se **službami** rozumí - poskytování oprav a údržby věcí, provozování cestovních kanceláří, přeprava osob a zboží, hostinská činnost, provozování zastaváren a jiné činnosti či výkony, které vedou k uspokojování dalších potřeb.

Zákon dále podrobně stanovuje aktivity, které může podnikatel poskytovat na základě daného živnostenského oprávnění pro příslušný druh živnosti.

Aby mohly být prováděny zákonem povolené doplňkové aktivity v rámci obchodní a výrobní živnosti, není nutné další živnostenské oprávnění. Může se stát, že činnosti podnikatele nelze zahrnout do jednoho živnostenského oprávnění, a proto by jich měl mít více. [9]

Rozdělení živností podle požadavků na odbornou způsobilost

Podle požadavků na odbornou způsobilost dělíme živnosti na ohlašovací a koncesované.

Ohlašovací živnosti se dělí na [9]:

- **volné**, které požadují pouze splnění všeobecných podmínek,
- **řemeslné a vázané** vyžadují kromě splnění všeobecných podmínek také prokázání odborné způsobilosti získané potřebným vzděláním a praxí.

Koncesované živnosti jsou vymezeny v příloze číslo 3 živnostenského zákona. Osoba, která chce získat koncesi, musí splňovat jak všeobecné podmínky, tak také odborné podmínky provozování živnosti. Dále musí získat souhlas orgánu, pod jehož působnost spadá předmět koncese. Koncesí může být například práce detektivů, taxi služby či provozování krematorií.

Všeobecné a zvláštní podmínky provozování živnosti

Všeobecnými podmínkami provozování živnosti FO, pokud zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, nestanoví jinak jsou:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost – prokazuje se výpisem z rejstříku trestů, který si zajistí CRM. [12]

Mezi **zvláštní podmínky** provozování živnosti patří odborná či jiná způsobilost. U řemeslných živností se způsobilost prokazuje dokladem o vyučení a praxi. U vázaných živností se způsobilost prokazuje dokladem o zvláštní odborné způsobilosti, kterým může být např. osvědčení nebo autorizace nebo dokladem o dosaženém středoškolském či vysokoškolském vzdělání a odborné praxi.

Pokud ohlašovatel nesplňuje sám podmínky odborné způsobilosti, může ustanovit **odpovědného zástupce**, který tyto podmínky splňuje. K ohlášení živnosti nebo žádosti o koncesi je pak v tomto případě nutné doložit souhlas odpovědného zástupce s ustanovením do funkce.

Ohlášení živnosti

Od 1.8.2006 byl vytvořen tzv. kanál pro komunikaci státu s podnikatelem při obecních ŽÚ. Byla založena - centrální registrační místa (CRM), která umožňují přímé provedení daných a potřebných úkonů tak, aby mohlo být podnikání zahájeno během několika dní. Na těchto místech může osoba kromě ohlášení živnosti / podání žádosti o koncesi (dříve zejména na ŽÚ), rovněž učinit oznámení vůči dalším správním úřadům – FÚ, správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně a ÚP. Novelou živnostenského zákona byl pro výše uvedená oznámení zaveden jednotný formulář, který má žadatel k dispozici na CRM.

Jednotný registrační formulář (JRF) byl vypracován tak, aby byl co nejpřehlednější jak pro klienty CRM, tak pro následnou práci ze strany pracovníků CRM. JRF nahrazuje různé typy formulářů pro podání, které podnikatel musel učinit před vstupem do podnikání, ale i během podnikání, a to na ŽÚ, FÚ, příslušné správě sociálního pojištění, ÚP a zdravotní pojišťovně. Požadované náležitosti z jednotlivých úřadů se sjednotily do jednoho formuláře, zpřehlednily se pro podnikatele a současně se odstranilo opakované vyplňování totožných, zejména identifikačních údajů na registračních či přihlašovacích formulářích určených pro všechny dotčené orgány.

Podnikatel tedy musí vyplnit JRF, a tím provede ohlášení živnosti / podání žádosti o koncesi a další náležitosti vyplývající z JRF. [15]

Ohlašovatel živnosti popř. žadatel o koncesi musí dále doložit:

- občanský průkaz pro ověření totožnosti a plnoletosti,
- doklady prokazující odbornou či jinou způsobilost,
- písemné prohlášení vlastníka nemovitosti, bytu nebo nebytového prostoru, případně osoby oprávněné těmito jinak nakládat, že s umístěním sídla souhlasí,
- prohlášení odpovědného zástupce se souhlasem ustanovení do funkce
- případný výpis z OR

Pokud ohlášení živnosti splnilo všechny náležitosti a byl zaplacen správní poplatek za živnostenské oprávnění, CRM (popřípadě ŽÚ) vydá živnostenský list do 5 dnů ode dne, kdy bylo ohlášení živnosti doručeno. Po tuto dobu lze živnostenské oprávnění nahradit výpisem z živnostenského rejstříku. Pokud by došlo ke změně údajů

uvedených při ohlášení živnosti, je nutné tyto změny nahlásit živnostenskému úřadu do 15 dnů ode dne jejich vzniku.

Právo provozovat živnost vzniká FO:

- u ohlašovacích živností (pokud jsou doloženy všechny potřebné doklady a ohlášení je bez vady) dnem ohlášení živnosti CRM (ŽÚ),
- u ohlašovacích živností (pokud nejsou doloženy všechny potřebné doklady a ohlášení je vadné) CRM (ŽÚ) vyzve k doložení chybějící dokladů ve stanovené lhůtě; pokud jsou vady podání odstraněny – oprávnění vzniká rovněž dnem ohlášení,
- u koncesovaných živností vzniká právo provozovat živnost dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese.

Právo provozovat živnost vzniká PO:

Právníkům osobám, které se povinně zapisují do obchodního rejstříku (obchodní společnosti, družstva), vzniká právo provozovat živnost dnem zápisu do tohoto rejstříku.

1.6. Podnikatelský plán a zakladatelský rozpočet

Nezbytnou součástí přípravných akcí při zakládání firmy je zpracování zakladatelského rozpočtu a podnikatelského plánu. Čím má být podnikatelská činnost rozsáhlejší, tím jsou tyto dva kroky důležitější.

1.6.1. Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet musí být sestaven tak, aby specifikoval a kvantifikoval finanční prostředky, které jsou nutné k zahájení podnikání. Zahájení podnikatelské činnosti můžeme rozdělit do několika kroků mezi něž patří:

- založení firmy,
- zahájení podnikatelské činnosti,
- stabilizace podnikatelské činnosti.

Výše uvedeným stádiím odpovídá režim financování ze startovního kapitálu a režim běžného financování.

Zakladatelský rozpočet je tedy tvořen dvěma složkami – rozpočtem potřeb startovního kapitálu a rozpočtem výnosů, nákladů a zisku (popř. ztráty) pro první období stabilizace podnikatelské činnosti. [9]

Rozpočet potřeby startovního kapitálu

Problémem při zahájení podnikání je fakt, že v této počáteční fázi podnikatelské činnosti náklady podstatně převyšují výnosy. Není tedy neobvyklé, že při zahájení podnikání bývá často vykazovaná ztráta. Avšak i ztrátu je nezbytné řídit a financovat. Díky odhadu potřeb finančních prostředků a zajištění potřebné výše zdrojů financování, je možné rizika značně minimalizovat. Finanční prostředky, které jsou nutné k zahájení podnikatelské činnosti, lze rozdělit do čtyř skupin [9]:

- finanční prostředky nutné k založení firmy,
- finanční prostředky na pořízení tzv. dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
- finanční prostředky vložené do nákupu tzv. oběžného majetku,
- finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti.

Finanční prostředky nutné k založení firmy – každé založení firmy vyžaduje vynaložení nemalých finančních prostředků, které jsou však nezbytné. Mezi tyto položky patří např. složení základního kapitálu, poplatky za vydání živnostenského listu, poplatky za výpis z rejstříku trestů a další. Mimo tyto položky vzniká celá řada vyvolaných nákladů, které však pro založení firmy nejsou nezbytné, avšak řada podnikatelů je realizuje jako např. návrh loga společnosti, razítka, webové stránky, informační materiály apod.

Finanční prostředky na pořízení tzv. dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku – tato položka představuje závažný rozhodovací krok, který se projeví v budoucnu neboť se jedná o velkou položku do níž patří např. nákup pozemků, nákup budov, administrativní zabezpečení podnikání apod. Část těchto prostředků může

vlastnit přímo podnikatel, avšak zbytek prostředků si musí co nejvhodnějším způsobem opatřit.

Finanční prostředky vložené do nákupu tzv. oběžného majetku – výši oběžného majetku, který zahrnuje potřebné množství surovin a materiálu, resp. zásob, je složitější určit. Celá řada faktorů ovlivňuje tento propočet. Mezi tyto faktory patří např. podíl, jakým suroviny, materiály, komponenty či nakoupené zboží vstupují do finálního produktu či služby, doba, po kterou jsou produkty či služby zákazníkem zaplacený. Je nutné respektovat smluvené lhůty splatnosti faktur za dodané vstupy. Pro případné výkyvy bude pravděpodobně nezbytné uvažovat o pojistných zásobách.

Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti – jedná se o financování provozní činnosti do té doby, než bude zajištěno financování z tržeb. Pro financování provozních nákladů – mezd z-ců, nákladů na energii, vodu, telekomunikační služby, dopravu, běžnou údržbu apod., je nutné pro běžný chod firmy. Začínající firmy se navíc nevyhnou některým úvodním nutným provozním nákladům jako jsou např. hygienická měření, proškolení pracovníků z bezpečnosti práce atd. Náklady na propagaci jsou často nezanedbatelnou položkou.

Výdaje spojené se založením firmy můžeme financovat z vlastních zdrojů mezi něž patří vklady podnikatele a případné vklady společníků nebo ze zdrojů cizích. Mezi cizí zdroje patří zejména – bankovní úvěry, půjčky či leasing. Z hlediska času poté zdroje financování dělíme na:

- dlouhodobé – se splatností delší zpravidla než 1 rok,
- krátkodobé – se splatností do 1 roku.

O tom, jaké zdroje budou použity se rozhoduje na základě jejich dostupnosti a také z hlediska finančních nároků na jejich pořízení a splácení.

Rozpočet výnosů, nákladů a zisku

Je nezbytné, aby měl začínající podnikatel přehled o tom, jakých ekonomických výsledků by mělo být dosahováno v prvních obdobích po zahájení podnikatelské činnosti.

V rozpočtové výsledovce se zjistí plánované výnosy, náklady a zisk. Předpokládané výnosy a předpokládané náklady se určí s ohledem na plánovací období,

kterým je zpravidla rok. Rozdíl mezi očekávanými výnosy a náklady je hospodářský výsledek, kterým může být zisk nebo ztráta. Je vhodné, aby byl v rozpočtu uveden návrh na rozdělení vytvořeného zisku, případně jakým způsobem se bude hradit ztráta.

Zakladatelský rozpočet se nesestavuje izolovaně pro výnosy a pro náklady, ale ani jednorázově, v jedné variantě. Pokud výpočty signalizují ztrátu či nízký zisk, hledají se možnosti, jak tento zisk zvýšit a zvažují se různé cesty zvyšování výkonů a tržeb, nebo naopak možnosti úspor nákladů.

1.6.2. Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy“. [9, str.89]

Podnikatelský plán konkretizuje podnikatelské záměry do budoucna. Pro zpracování podnikatelského plánu je třeba invence, odvaha a flexibilita.

Účel podnikatelského plánu

Přestože je podnikatelský plán vyžadován zejména externími subjekty, slouží k interním účelům. Uvnitř podniku je podnikatelský plán plánovacím nástrojem, je to podklad pro rozhodovací procesy, nástroj kontroly atd., a to zejména v době, kdy podnikatel firmu zakládá nebo v době, kdy firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky na její chod. Takovou změnou může být například velká investice. Řada podnikatelů poskytuje svým z-cům stručný výtah z podnikatelského plánu, aby se z-ci mohli seznámit se základními cíli firmy a posílila se tak identita mezi z-ci a firmou.

Zpracování podnikatelského plánu má jisté **přínosy pro management**. Jedná se o získání užitečných poznatků z analýz, které by měly být známy ještě před přípravou podnikatelského plánu. Součástí podnikatelského plánu je např. analýza vnějšího okolí. Přínosem je také přehledné demonstrování záměrů ve vývoji firmy, předpokladů, na nichž jsou tyto záměry postaveny a možných rizik jejich dosažení. Mezi další přínosy pro management patří [9]:

- predikce vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti,
- včasné odhalení možných slabin či rizik ve zvolených záměrech či cestách jejich dosažení,
- informovat z-ce o záměrech firmy v budoucnosti, budovat podnikovou kulturu.

Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Při zpracování podnikatelského plánu existují obecně platné zásady, který by měly být respektovány. Tyto zásady existují z toho důvodu, že zpravidla externí subjekt má k dispozici plány jiných firem, které na něj chtějí zapůsobit. Smyslem obecně platných zásad je tedy naznačit směr, jakým by se měl podnikatelský plán ubírat a zvýšit tak jeho rating v očích osob mimo podnik.

Podnikatelský plán by měl být [9]:

Srozumitelný – je vhodné vyjadřovat se jednoduše při sestavování podnikatelského plánu. Není třeba prezentovat mnoho myšlenek v jedné větě. Přídavná jména by měla být vybírána opatrně a s mírou. Často může být vhodnější pro přehlednost sestavit tabulku. Stylizace a kompozice podnikatelského plánu by měla být doložena čísly.

Logický – myšlenky a skutečnosti v podnikatelském plánu na sebe musí navazovat a musí být podloženy fakty. Tvrzení obsažená v plánu by se neměla protiřečit. Grafické znázornění časového průběhu, doplněné o harmonogram je vhodné.

Uváženě stručný - v plánu by veškeré myšlenky a závěry měly být uvedeny stručně.

Pravdivý a reálný – uváděné údaje by měly být pravdivé a předpovídaný vývoj by měl být reálný.

Respektování rizika – podnikatelský plán vypovídá o budoucnosti. Úskalím mnohých podnikatelů je orientace v současné chaotické realitě, a předvídání budoucího vývoje je o to složitější. Zahrnutí potenciálních rizik do podnikatelského plánu, zvyšuje jeho důvěryhodnost.

Příprava podnikatelského plánu

Propracovanost a rozsah podnikatelského plánu se odvíjí od velikosti firmy a účelu, pro který je sestaven. To zda bude mít podnikatelský plán menší či větší rozsah může záviset také na tom, jestli nová firma bude poskytovat služby či se bude zabývat výrobou. Velikost trhu může ovlivnit komplexnost podnikatelského plánu. Při zpracování podnikatelského plánu musíme vycházet z toho, zda bude sloužit pro interní či externí účely.

Sběr informací – je nutné získat kvalitní informace a materiály neboť právě od nich se odvíjí dobrá či špatná rozhodnutí. Problémy s informacemi se zpravidla objevují u malých nebo začínajících firem. Zavedené firmy obvykle tyto problémy nemají, protože už trh za dobu svého působení dobře znají a mají řadu informací o: zákaznících, dodavatelích, konkurenci atd., z minulosti.

V této době je informační technologie velmi rozvinutá a dále se ještě rozvíjí, a z toho důvodu je možné řadu informací a dat najít v elektronické podobě. Státní instituce, různá profesní sdružení, ale i velké množství firem má své internetové stránky, na nichž je možné najít to, co podnikatel právě potřebuje. Na druhé straně platí ten fakt, že on-line informační systémy nedokáží vždy nahradit přímý osobní kontakt.

Formální úprava – formální úprava závisí na tom, pro jaké účely budeme podnikatelský plán sestavovat. Platí zde jakási obecná pravidla jako např. obchodní jméno firmy patří na první stranu atd. Aby se tvůrce plánu zabezpečil proti zneužití tohoto plánu, měl by na první stránce být následující pokyn: „Všechny údaje tohoto podnikatelského plánu jsou důvěrné. Rozmnožování a předávání třetím osobám je dovoleno jen se souhlasem autora nebo výše uvedené firmy“. [9, str.92]

Struktura podnikatelského plánu

Díky tomu, že na trhu existuje nepřehledné množství firem, je téměř nemožné navrhnout pevnou strukturu podnikatelského plánu. Na druhou stranu však existují určité oblasti, které by v podnikatelském plánu neměly chybět. Struktura podnikatelského plánu může vypadat následovně: obsah, shrnutí, všeobecný popis firmy, klíčové osobnosti, produkty, okolí firmy, prodej, výroba, jakost, personální otázky, finanční plán.

Obsah – je nedílnou součástí podnikatelského plánu, neboť umožňuje rychlou orientaci v textu. V obsahu stačí použít první tři úrovně nadpisů, větší podrobnost není nutná.

Shrnutí – nemělo by se zaměřovat s úvodem. Je to celistvá informace o tom, co je na následujících stránkách popsáno podrobněji. Přečtení shrnutí by ve čtenáři mělo vzbudit zájem si přečíst zbytek plánu. Cílem shrnutí je podat reálný a přesvědčivý obraz o cílech firmy a způsobech jejich dosažení.

Všeobecný popis firmy – na jeho začátku by měla být informace o dosavadní existenci firmy. Obvykle se zde uvádí – datum založení, sídlo firmy, majitelé, představení hlavního produktu, motivace k založení atd. V této části plánu by měla být uvedena fakta, která by měla být založena na ověřených údajích, a to minimálně za tři roky zpět. Dalším krokem je definovat strategii firmy. Hlavní cíle by měly být vymezeny stručně a vyjádřeny slovně i číselně např. pomocí tabulky uvedené v příloze. Je nutné alespoň stručně objasnit jakým způsobem bude strategie dosaženo a jaké zdroje budou k dispozici. Základní strategické cíle se dále rozpracovávají do dílčích cílů jednotlivých podnikových úseků.

Klíčové osobnosti – je důležité charakterizovat významné osoby ve firmě. Zpravidla se uvádí jejich dosažené vzdělání a praktické zkušenosti v řídicích funkcích. Úplné životopisy jsou vedeny v příloze. Klíčové osobnosti by měly být představeny pozitivně a měly by být vyzdvihnuty jejich úspěchy. V této části by mělo být uvedeno také organizační schéma.

Produkty – následuje popis produktů, které firma již produkuje nebo jejich produkci plánuje. Jelikož mají zavedené firmy své produkty v různých fázích životního cyklu, jako první se uvádí produkt, který představuje největší část obrátu. Je nutné prezentovat hlavní oblasti použití výrobku. Technické parametry produktů stačí zmínit jen lehce, podrobněji zdůrazníme podstatné rysy a popis produktu se snažíme soustředit na hledisko zákazníka. „Poskytovatelé kapitálu dávají přednost firmám, které již zavedly první produkty na trh a kromě toho disponují slibným vývojem dalších, nových nejlépe již v podobě prototypů“. [9, str.94]

Okolí firmy – každá firma je obklopena okolím, které na ni působí a ovlivňuje její chování. Je důležité, aby firma znala velmi dobře vnější okolí, neboť právě tam na ni čekají příležitosti, ale také řada hrozeb. Podnikatel by měl analyzovat parametry

prostředí a měl by sledovat jejich vývojové trendy. Tyto parametry by dále měl využít pro úspěšný rozvoj firmy.

Zpravidla má každá firma své konkurenty vůči nimž se musí prosazovat na trhu. Je důležité zjistit kdo je konkurentem naší firmy, avšak podrobně by se měl podnikatel zaměřit pouze na ty firmy, které vůči jeho firmě stojí ve skutečně konkurenčním vztahu. Pro poskytovatele kapitálu je důležité sledovat vývoj konkurence, neboť tvrdá konkurence stěžuje novým firmám prosazení se na trhu, a to pro ně znamená rizikovou investici. Čím menší je konkurence na trhu, na němž se chce firma prosadit, tím větší má šanci a naopak.

Prodej – zahrnuje veškeré činnosti, které mají úzký vztah k trhu, tj. analýzu trhu, plánování obratu, prodeje, distribuci produktu, ale i opatření podporující prodej, jako je reklama, účast na veletrzích a práci s prospekty. „Ani ty nejlepší produkty se neprodávají samy“. [9, str.95]

Výroba, provozní činnosti – tato část se zabývá jak popisem výrobních postupů, tak také vyzdvížením konkurenčních výhod firmy.

Při popisu výrobních metod je nutné zvážit, do jakých podrobností by se mělo zajít, neboť čtenář dané problematiky nemusí být právě expert na popisovanou oblast. Je proto nutné metody popsat tak, aby jim byl schopen porozumět i laik. Výrobní kapacita by v této části také neměla být opomenuta. Je dobré se snažit prokázat, že management firmy usiluje o optimalizaci vlastních kapacit.

V neposlední řadě by měly být objasněny vztahy s dodavateli a vyjmenujeme komponenty, které jsou z hlediska konečného produktu nezbytné.

Jakost, environment, bezpečnost – je důležité aby firmy prezentovaly svůj vztah k jakosti. K tomu firmě mohou pomoci např. dosažené certifikáty normy ISO 9001, která se zaměřuje na systémy managementu kvality. Pokud výrobky patří mezi rizikové z hlediska bezpečnosti, je dobré uvést, jakými cestami firma garantuje jejich bezproblémové a spolehlivé užití – rizikové analýzy atd.

Bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků při práci je velmi důležitou tématikou, která by měla být stručně popsána.

Personální otázky - u menších firem postačí, když se na závěr předchozí kapitoly uvede způsob řešení personálních otázek. Větší firmy by řízení lidských zdrojů měly věnovat samostatný oddíl v podnikatelském plánu. V této pasáži je vhodné uvést,

jaká je situace na trhu práce v daném regionu tj. jaká je nabídka pracovních sil, dojezdová vzdálenost atd.

Finanční plán – transformuje výše zmíněné části podnikatelského plánu do finanční podoby. Výstupy finančního plánu tvoří [9]:

- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánová rozvaha,
- plán peněžních toků.

Výše uvedené výkazy se dále doplní o stručný komentář. Výstupy finančního plánu musí mít reálné podklady. Přesvědčit externí subjekty o dlouhodobě rentabilním podnikatelském záměru, je velmi důležité. Doložení příznivého vývoje finanční situace firmy může být pomocí poměrových finančních ukazatelů mezi něž patří zejména ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Příloha – podnikatelského plánu může obsahovat např. výpisy z OR, životopisy, výsledky průzkumu trhu, výkazy zisků a ztrát, získané certifikáty atd.

Vypracovat kvalitní, reálný a srozumitelný podnikatelský plán, není rozhodně jednoduché. Tvůrce takového plánu bude potřebovat řadu vědomostí, času a také trpělivosti.

2. Založení společnosti

2.1. Časový harmonogram založení firmy Harmonie, s.r.o.

2.1.1. Ustavující valná hromada

Dne 2.4.2009 se v kanceláři pana JUDr. Milana Levče na adrese Horní náměstí 5, Vsetín 755 01, konala ustavující valná hromada. Ustavující valnou hromadu iniciovali zakladatelé společnosti Harmonie, s.r.o. s cílem zde podepsat společenskou smlouvu, tedy založit společnost.

Na ustavující valné hromadě zároveň došlo krom podepsání společenské smlouvy, ke schválení a ověření podpisového vzoru jmenovaného jednatele a ředitele, kterým se stal pan Mgr. Luboš Beneš, a také k prohlášení správce vkladu Ing. Jany

Filové. Odpovědným zástupcem společnosti se stal pan Mgr. Luboš Beneš. Z ustavující valné hromady byl pořízen notářský zápis o jejím průběhu.

Odpovědný zástupce – musí u hostinské činnosti kromě všeobecných podmínek splňovat také podmínky zvláštní mezi něž patří odborná způsobilost. Odborná způsobilost pro hostinskou činnost je stanovena v § 21 a 22 živnostenského zákona. Dle § 21 se odborná způsobilost prokazuje[12]:

- výučním listem z příslušného tříletého učebního oboru nebo jiným dokladem o řádném ukončení tříletého učebního oboru a dokladem o vykonání tříleté praxe v oboru (příčemž za příslušný obor se považují zejména obory kuchař-číšník, číšník- servírka, kuchař, kuchařské práce)
- vysvědčením o ukončení studia příslušného studijního oboru střední odborné školy, jehož délka je kratší než 4 roky a dokladem o vykonání tříleté praxe v oboru
- vysvědčením o maturitní zkoušce v příslušném studijním oboru střední odborné školy nebo středního odborného učiliště nebo gymnázia s předměty odborné přípravy a dokladem o ukončení dvouleté praxe v oboru
- diplomem nebo jiným dokladem o absolvování bakalářského nebo magisterského studijního programu příslušné vysoké školy a dokladem o vykonání jednorocní praxe v oboru. [20]

V našem případě se Mgr.Luboš Beneš, jakožto odpovědný zástupce, prokazuje maturitním vysvědčením v oboru hotelnictví a turismu a dokládá potvrzení o ukončení minimálně dvouleté praxe, které je notářsky ověřeno.

Smlouva o nájmu nebytových prostor

Dne 2.4.2009 byla také uzavřena smlouva o nájmu nebytových prostor s jednatelem Domu kultury Vsetín, s.r.o. panem Ing. Milanem Kostelníkem. Sídlo společnosti Harmonie, s.r.o., bude umístěno na adrese Svárov 1055, Vsetín 755 01.

2.1.2. Ohlášení živnosti prostřednictvím CRM

Dne 10.4. 2009 se jednatel společnosti Mgr. Luboš Beneš vydal na obecní ŽÚ ve Vsetíně, kde je zřízeno CRM pod tímto ŽÚ, aby zde ohlásil živnost pro PO a zároveň zde učinil oznámení vůči: FÚ, správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně. Díky tomu, že předmět podnikání – hostinská činnost – patří mezi živnosti ohlašovací řemeslné, bylo třeba (krom společenské smlouvy a smlouvy o nájmu nebytových prostor) k JRF doložit ještě další potřebné dokumenty

V konečném důsledku pan Mgr. Luboš Beneš doložil k JRF všechny následující dokumenty:

- Společenská smlouva
- Souhlas majitele nemovitosti s umístěním sídla
- Prohlášení odpovědného zástupce
- Doklad o odborné způsobilosti odpovědného zástupce (maturitní vysvědčení + doklad o požadované délce praxe)

Pan Mgr. Beneš při ohlášení živnosti pro PO zaplatil na ŽÚ správní poplatek 1000 Kč. Jelikož byly všechny dokumenty v pořádku, byla společnost do 5 dnů (což je zákonná lhůta) zaregistrována do živnostenského rejstříku a na adresu pana Mgr. Beneše byl doručen výpis z živnostenského rejstříku, kterým se v případě potřeby bude za společnost prokazovat. Bylo to konkrétně 16.4.2009.

Při ohlášení živnosti provedl pan Mgr. Beneš registraci u okresní správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny.

2.1.3. Žádost o zápis do OR

Dne 18.4. 2009 podal jednatel společnosti Mgr. Luboš Beneš „Návrh na zápis společnosti do OR“. K návrhu na zápis do OR dále přiložil:

- společenskou smlouvu
- smlouvu o nájmu nebytových prostor
- oprávnění k podnikatelské činnosti – výpis z živnostenského rejstříku
- výpis z katastru nemovitostí

- výpis z rejstříku trestů jednatele
- čestné prohlášení jednatele
- prohlášení správce vkladu

Jelikož žádost na zápis do OR má být dle zákona podaná do 90 dnů od ustavující valné hromady, jednatel tuto podmínku splnil. Formou kolku poté jednatel uhradil soudní poplatek ve výši 5 000 Kč.

20.5. 2009 byl doručen na adresu jednatele společnosti dopis s doručenkou týkající se „Usnesení o zápisu společnosti do OR“, v němž bylo přiděleno identifikační číslo: 689 59 782. Ke dni 20.5. 2009 vznikla společnost Harmonie, s.r.o.

Živnostenský úřad (oznámení změny) – IČ

S kopií usnesení o zápisu společnosti Harmonie, s.r.o. do OR, se dne 21.5. 2009 dostavil jednatel společnosti na ŽÚ, kde ohlašoval živnost, a vyplnil zde tzv. Změnový list, v němž ohlásil přidělené identifikační číslo. Tato změna byla provedena bezplatně. Na základě oznámení změny byl jednateli vydán nový výpis z živnostenského rejstříku s uvedením přiděleného identifikačního čísla. Na tomto novém výpisu bylo uvedeno datum 20.5. 2009 – den vzniku oprávnění podnikat.

Dále jednatel společnosti zaslal v elektronické podobě na podatelnu krajského soudu v Ostravě (prostřednictvím e-mailu) společenskou smlouvu a čestné prohlášení jednatele s podpisovým vzorem.

2.1.4. Valná hromada společnosti Harmonie, s.r.o.

Jednatel společnosti dne 2. 6. 2009 zaslal pozvánku k valné hromadě společníci (Janě Filové). Vše učinil dle platných zákonů, neboť valná hromada společnosti musí být svolána do 3 měsíců od vzniku společnosti (tj. od 20. 5. 2009). Valná hromada se poté konala dne 19. 6. 2009 a jednatel na ní předložil seznam všech svých jednání, která uskutečnil v období před zápisem společnosti do OR. Valná hromada tyto jeho kroky schválila. Zápis z této valné hromady byl následně uložen do Sbírký listin.

Po vyřízení všech povinných náležitostí nutných k založení a vzniku společnosti, zahájila společnost Harmonie, s.r.o. dne 1.6. 2009 svou činnost.

3. Podnikatelský plán

3.1. Popis podniku

Po několikaleté praxi v oboru, jsme se rozhodli založit v centru města Vsetín, čajovnu. Čajovna bude umístěna v komplexu Domu Kultury Vsetín, s.r.o., konkrétně na adrese Svárov 1055, 755 01 Vsetín. Jelikož je čajovna „duchovní“ záležitostí, pojmenovali jsme jí Harmonie, s.r.o. a pod tímto názvem jsme ji také zaregistrovali. Jako právní formu podnikání jsme zvolili – společnosti s ručním omezeným (s dodatkem s.r.o.), protože tato právní forma nejlépe vyhovuje našim požadavkům. Společnost Harmonie s.r.o. zakládají dva společníci – Mgr. Luboš Beneš, Jana Filová.

Náklady spojené se založením společnosti budou hrazeny částečně z vlastních zdrojů a částečně ze zdrojů cizích.

Poslání firmy Harmonie, s.r.o.

Posláním firmy Harmonie, s.r.o. je poskytování kvalitních a profesionálních služeb čajovny, vytvářet příjemné meditativní prostředí, kam by návštěvníci chodili rozjímat, odpočinout si od každodenního stresu a hledat inspiraci ať už pro profesní, či soukromý život.

Základní údaje o podniku

Název:	Harmonie, s.r.o.
Jednatel:	Mgr. Luboš Beneš
Sídlo:	Svárov 1055, 755 01 Vsetín
Telefon / fax:	571 130 135
Mobilní telefon:	603 579 533
Email:	info@harmonie.cz
Internet:	www.harmonie.cz
IČ:	689 59 782
DIČ:	CZ68959782
Zapsaná v OR u Krajského soudu v Brně, v oddílu D, vložce číslo 1324	
Číslo účtu:	1122859671/0300 ČSOB, Vsetín

Provozní doba čajovny

Při stanovení provozní doby čajovny Harmonie s.r.o. jsme vycházeli z informací, které jsme měli díky předešlé práci v čajovnách. Provozní dobu jsme přizpůsobili potřebám zákazníků a byla nastavena tak, aby předčila provozní dobu konkurenční čajovny.

Hlavním kritériem při stanovení provozní doby čajovny byl fakt, zda se jedná o pracovní den, či víkend a na základě toho, jsem stanovili následující provozní dobu:

Tab.č. 3.1.: Provozní doba čajovny Harmonie, s.r.o.

den	otevřeno
PO - ČT	14:00 - 22:00
PÁ	14:00 - 23:00
SO	15:00 - 23:00
NE	15:00 - 22:00

3.2. Charakteristika služeb čajovny

Hlavní činností firmy Harmonie, s.r.o. je hostinská činnost. Návštěvníci čajovny si budou moci vychutnat meditativní prostředí čajovny, budou si moci vybrat z velké škály čajů, speciálních nápojů, pochutin k čaji a samozřejmě tabáky z nichž jim bude připravena dýmka dle chuti. Zákazníci si mohou zakoupit čaje i tabáky domů.

Doplňkovou činnost bude tvořit prodej vodních dýmek, orientálních ozdob a nádobí, které jsou velmi populární. Zboží bude vystaveno ve vitríně a zákazníci si budou moci objednat i zboží na zakázku.

Zákazníkům bude pouštěna příjemná hudba, budou si moci zapůjčit knihy či si zahrát při posezení různé stolní hry.

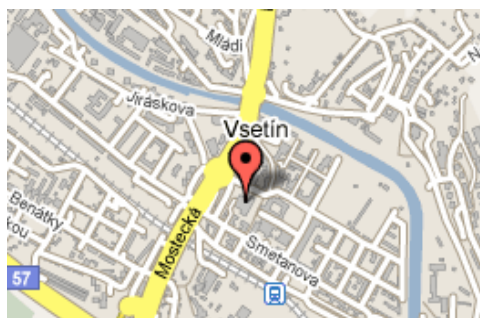
Dále budou v čajovně pořádány hudební koncerty zaměřené na meditativní hudbu a tzv. „bubnování“. I vyznavači malířského umění si přijdou na své, neboť hodláme pořádat pravidelné výstavy obrazů. Budeme spolupracovat se Střední uměleckoprůmyslovou sklářskou školou z Valašského Meziříčí, kde máme silné zázemí a kontakty.

3.3. Umístění podniku

Čajovna Harmonie, s.r.o. bude umístěna v centru města Vsetín, kde se nachází hlavní nákupní centrum města a je zde velká kumulace lidí ať už v denních, či nočních hodinách. Čajovna se stane součástí komplexu Domu kultury Vsetín, s.r.o. a bude umístěna v suterénu toho zařízení, kde byla dříve kavárna, na adrese Svárov 1055, 755 01 Vsetín. Smlouva o nájmu nebytových prostor byla uzavřena s jednatelem společnosti panem Ing. Milanem Kostelníkem. Čajovna má tři hlavní části:

- Bar + prostor pro návštěvníky
- Kuchyň
- Dýmkárna

Obr. č. 3.1.: Umístění Harmonie, s.r.o.



Samozřejmostí je WC pro dámy a pro pány. Prostory budou potřebovat úpravy, aby získaly ráz čajovny (viz. zakladatelský rozpočet).

3.4. Analýza okolí podniku

3.4.1. Analýza makrookolí

Naše čajovna Harmonie, s.r.o. bude situována v centru města Vsetín, které je situováno na úpatí Vsetínských, Hostinských a Vizovických vrchů. Jedná se o velmi kulturní město, kde se koná spousta tradičních akcí a kde se narodila a působila řada malířů a umělců.

Vývoj počtu obyvatel města Vsetín v období 2002 – 2007 znázorňuje tabulka č. 3.2.

Tab.č. 3.2.

rok	počet obyvatel
2002	28 938
2003	28 731
2004	28 575
2005	28 350
2006	28 336
2007	28 328

Vzhledem k tomu, že město Vsetín je obklopeno řadou malých obcí, počítáme s tím, že i obyvatelé těchto obcí mohou být potenciálními zákazníky naší čajovny, neboť řada studentů dojíždí do města nejen za studiem, ale převážně i za zábavou, kterou jim místo jejich bydliště dostatečně neposkytuje.

3.4.2. Analýza mikrookolí

Zákazníci

Na zákaznících záleží úspěšnosti každé firmy a u nás tomu nebude jinak. Abychom mohli být úspěšní vytipovali jsme si segment zákazníků tak, abychom mu co nejvíce mohli přizpůsobit naše služby.

Částečně se zaměříme se na osoby ve věku 15 – 18 let, neboť se čajovna v posledních letech stala velmi vyhledávanou „zábavou“ právě pro teenagery, kteří se zde sdružují se svými spolužáky. Jelikož jsou vodní dýmky určeny až osobám starším 18-let, budou našim hlavním segmentem muži a ženy starší 18-ti let.

Stálé zákazníky by měli tvořit lidé zaměření v dané destinaci na oblast umění a kultury a dále to budou milovníci čaje. Stálým zákazníkům, kteří u nás budou hledat i kulturní vyžití, budeme moci nabídnout účast na výstavách obrazů či hudebních koncertech. Návštěvníci čajovny zde budou moci prezentovat bezplatně svou tvorbu.

Mezi příležitostné zákazníky potom mohou patřit lidé, kteří se budou ve Vsetíně vyskytovat za účelem návštěvy kulturních akcí, které město pravidelně pořádá apod.

Ve druhém roce činnosti plánujeme rozšířit čajovnu o zahrádku v jarních a letních měsících, díky čemuž předpokládáme, že se bude dále rozšiřovat spektrum našich zákazníků.

Dodavatelé

Naše čajovna bude mít dva výhradní dodavatele, kteří jsou arabskými obchodníky s čaji, pochutinami k čaj, tabáky a čajovnickým vybavením– Labib Lutf a Mamud Jazid. Informace o svých dodavateli si všechny čajovny přísně střeží, neboť se jedná o kontakty vybudované zpravidla na bázi přátelství, proto není snadné získat tyto kontakty.

Díky našim zkušenostem z předchozí práce v čajovně jsme získali dva výše zmíněné dodavatele, s kterými budeme spolupracovat po celou dobu fungování čajovny Harmonie, s.r.o.

Hlavním dodavatelem vodních dýmek bude e-shop www.e-vodnidymky.cz. Co se týká uměleckých předmětů, orientálních šperků atd., zde budou našimi dodavateli všichni tzv. „domácí“ výrobci, kteří by rádi prostřednictvím naší čajovny prezentovali své zboží.

Postupem času bychom si rádi vytvořili síť dodavatelů z různých zemí světa, a tím tak zpestřili a zunikátnili naši nabídku čajového sortimentu.

Konkurence

Jedním z hlavních důvodů, proč jsme se rozhodli vybudovat čajovnu právě ve městě Vsetín, byla slabá konkurence. Nachází se zde pouze jeden jediný konkurent – čajovna Černý drak. Tato čajovna ani zdaleka nenabízí takový sortiment čajů a pochutin jako Harmonie, s.r.o. Koncerty a výstavy se zde konají jen ojediněle a nabídka tabáků je omezená.

V nedávné době byla ve Vsetíně otevřena čajovna U mlýna, která podle nás není čajovnou v pravém slova smyslu, neboť nabízí jen „posezení u čaje“ a osoby, které čajovny navštěvují, očekávají nabídku vodních dýmek a dalších služeb, proto tuto „čajovnu“ nepovažujeme za konkurenci.

SWOT analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy a současné situace okolí firmy. Ve vnitřním prostředí jsem se snažila najít a klasifikovat silné a slabé stránky Harmonie s.r.o. Ve vnějším prostředí jsem se zaměřila na možné příležitosti, ale také na potenciální hrozby pro naši firmu.

SWOT analýzu jsem vypracovala také proto, že mi pomůže hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami. Tyto synergie mohu v budoucnu použít pro stanovení strategie a rozvoje firmy Harmonie, s.r.o.

Tab.č. 3.3.: SWOT analýza společnosti Harmonie, s.r.o.

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vhodné umístění • Velká kapacita • Velká nabídka čajů, tabáků... • Možnost kulturního vyžití • Velká odbornost a profesionalita • Možnost prezentace umělecké tvorby • Dlouhá otevírací doba 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyšší ceny oproti konkurenci • Zaměstnávání studentů (silná i slabá stránka) • Nový podnik – nemá zatím stálou klientelu
<p>Příležitost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvyšující se popularita čajoven • Zapůsobit tam kde konkurence selhala • Podpora kulturního života ve Vsetíně 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vznik nových čajoven • Odchod zaučených studentů • Snížení popularity čajoven obecně

Marketing a propagace

Prvotní nutností je vypracování loga a vývěsního štítu čajovny. Další propagace čajovny bude její samotné otevření, které bude pojato jako vernisáž obrazů s duchovní tematikou, s kulturním programem a pohoštěním pozvaných hostů z uměleckého prostředí.

Další propagační akcí bude navázání spolupráce se Střední uměleckoprůmyslovou sklářskou školou z Valašského Meziříčí, kde zamýšlíme poskytovat prostor čajovny pro pravidelné výstavy děl studentů.

Dále použijeme klasickou inzerci v regionálním tisku. Vytvoříme reklamní letáky s podrobným plánkem naší provozovny a strategicky je umístíme (střední školy, umělecká škola, galerie obrazů, dům umění...).

Do budoucna budou v čajovně zvýhodněni pravidelní hosté a účastníci kursů a přednášek. Jeden den v týdnu bude probíhat akce tzv. „šťastná hodinka“, kdy v průběhu konkrétní hodiny dostane každý návštěvník 50% slevu.

Vybudování zahrádky bude také určitou propagací, která by mohla znamenat nové zákazníky s různých řad obyvatelstva.

3.5. Management společnosti

Základním kamenem firmy Harmonie, s.r.o. bude tým zkušených profesionálů v oblasti čajovnictví, který bude umět připravovat čaje na nejprofesionálnější úrovni. Inovátorským týmem budou studenti, kteří by mohli přinést řadu nových poznatků a nápadů. Zakladatelé společnosti Mgr. Luboš Beneš a Jana Filová budou zastupovat nejvyšší manažerské funkce. Mgr. Luboš Beneš jako generální ředitel a jednatel společnosti a Jana Filová jako obchodní ředitelka.

Mgr. Luboš Beneš vystudoval střední školu se zaměřením na hotelnictví a turismus a několik let působil jako provozní čajovny U slunce. Při své práci dálkově studoval vysokou školu humanitního, uměleckého zaměření. Jana Filová doposud studuje vysokou školu se zaměřením na management. Několik let však pracovala v čajovně, kde začala v kuchyni, později se naučila správnou přípravu čajů a stala se zástupkyní vedoucí v čajovně.

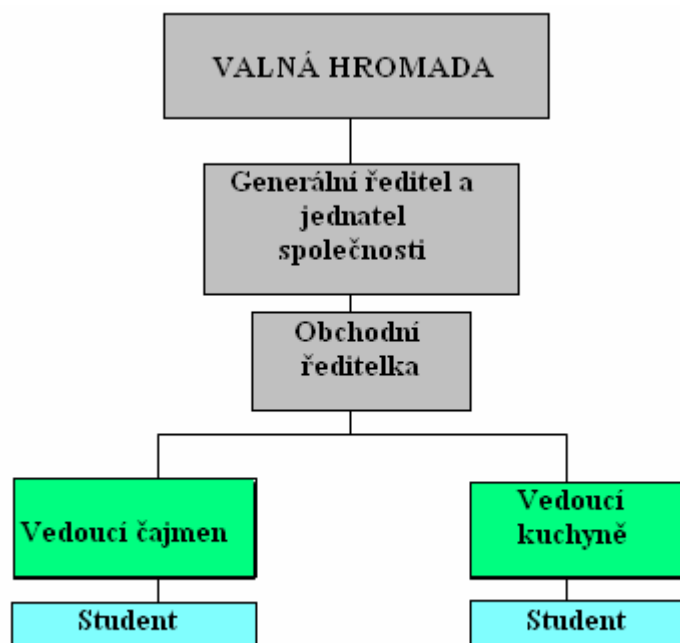
Oba zakladatelé jsou přesvědčeni o tom, že kombinace jejich vědomostí, dovedností a zkušeností povede k úspěšnému vývoji firmy Harmonie, s.r.o.

Další pozice bude vedoucí – „čajmen“ a vedoucí kuchyně, kteří budou zaučovat a dohlížet na studenty, kteří budou čajovnu obstarávat v sobotu a v neděli.

Manažerské složení je tedy následující:

<i>Generální ředitel a jednatel:</i>	Mgr. Luboš Beneš
<i>Obchodní vedoucí:</i>	Jana Filová
<i>Vedoucí čajmen:</i>	David Veselý
<i>Vedoucí kuchyně:</i>	Lucie Karasová

Obr.č. 3.2.: Organizační struktura firmy Harmonie, s.r.o.



3.6. Personální vybavení

V počáteční době fungování čajovny bude uzavřena pracovní smlouva se 2 z-ci na hlavní pracovní poměr. Jeden z těchto z-ců bude tzv. „čajmen“, který bude mít na starost přípravu čajů, což je ta nejnáročnější práce a může jí dělat pouze osoba zkušená. Druhá osoba bude mít na starost obsluhu kuchyně a tzv. „dýmkárnou“. V kuchyni se budou připravovat pokrmy k čaji (viz. příloha č. 5) a dýmkárna slouží k přípravě a umývání dýmek.

Jelikož provozní doba čajovny bude od pondělí do neděle, rozhodli jsme se navázat kontakt s dalšími osobami, zejména z řad vysokoškolských studentů, kteří by obstarávali provoz čajovny o víkendu (sobota, neděle). Konkrétně jsme oslovili 4 studenty z nichž dva zaučíme na přípravu čajů (neboť již mají zkušenosti v této oblasti) a dva budou mít na starost provoz kuchyně o víkendu. Studenti budou pracovat na základě dohody o pracovní činnosti.

Jelikož není třeba aby osoba pracující v kuchyni byla v čajovně přítomna ihned od otevírací doby, bude se lišit pracovní doba „čajmenů“ a z-ců kuchyně. Pracovní dobu z-ců přehledně znázorňuje následující tabulka č. 3.4.

Tab.č. 3.4.

den	čaje	kuchyň
PO - CT	14:00 - 22:00	16:00 - 22:00
PA	14:00 - 23:00	16:00 - 22:00
SO	15:00 - 23:00	16:00 - 23:00
NE	15:00 - 22:00	16:00 - 22:00

Od pracovní doby se samozřejmě odvíjí mzdy z-ců. Zaměstnanci, kteří mají uzavřenou pracovní smlouvu na hlavní pracovní poměr budou dostávat stálý plat.

Tab.č. 3.5.: Přehled hrubých mezd zaměstnanců

Pozice	Hrubá mzda za měsíc
Vedoucí čajmen	14 000 Kč
Vedoucí kuchyně	11 000 Kč

Mezi studenty, s nimiž bude uzavřena dohoda a pracovní činnosti, se bude dělit částka přibližně 12 000 Kč/měsíc, což je v průměru 3 000 Kč/student.

3.7. Základní kapitál společnosti

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku stanovuje, že v den zápisu společnosti do OR – tj. dnem vzniku společnosti, musí být splaceno minimálně 30 % a 100 % nepeněžitých vkladů tvořících základní kapitál společnosti. Společníci poté ručí za závazky společnosti nerozdílně do výše svých nesplacených vkladů. Zbylá část nesplacených vkladů musí být poté splacena do 5 let od vzniku společnosti.

Firmu Harmonie, s.r.o. zakládají dva společníci a jejich vklady jsou pouze peněžité a ke dni zápisu společnosti do OR byly vloženy v plné výši 400 000 Kč.

Mgr. Luboš Beneš

Peněžitý vklad

Kč 250 000,-

Podíl na společnosti

63 %

Jana Filová

Peněžitý vklad

Kč 150 000,-

Podíl na společnosti

37 %

Základní kapitál celkem**Kč 400 000,-****3.8. Zakladatelský rozpočet**

Úkolem zakladatelského rozpočtu je specifikovat a kvantifikovat peněžní prostředky, které budou vynaloženy na zahájení činnosti čajovny.

Tab.č. 3.6.: Zakladatelský rozpočet

Položka	Cena
rekonstrukce WC	95 000 Kč
vybavení kuchyně	60 000 Kč
zařízení interiéru	70 000 Kč
snížení podhledu	32 000 Kč
úprava podlahy	6 000 Kč
přípravná místnost	20 000 Kč
čajové nádobí	30 000 Kč
nákup čajů	75 000 Kč
nájem	15 000 Kč
hrubé mzdy z-ců	37 000 Kč
reklama	16 000 Kč
ostatní	6 000 Kč
poplatky spojené se založením firmy	13 000 Kč
CELKEM	475 000 Kč

Také je nezbytné stanovit kapitálové zdroje, které budou krýt položky zakladatelského rozpočtu.

Tab.č. 3.7.: Kapitálové zdroje

Kapitálové zdroje	Výše
vlastní zdroje	400 000 Kč
úvěr	150 000 Kč
CELKEM	550 000 Kč

Rekonstrukce WC zahrnuje 3 položky:

Zařizovací předměty	45 000,-
Materiál	30 000,-
Práce	20 000,-
Celkem		95 000,-

Vybavení kuchyně

Do vybavení kuchyně budou patřit následující věci:

Lednice	15 000,-
Mrazák	7 500,-
Fritovací hrnec	1 200,-
Myčka na nádobí	10 000,-
Mikrovlnná trouba	900,-
Toustovač	300,-
Palačinkovač	400,-
Kuchyňské nádobí	6 000,-
Čajové konovice	10 000,-
Šálky	2 700,-
<u>Další drobné vybavení</u>		<u>6 000,-</u>
Celkem		60 000,-

Interiér čajovny

Do interiéru čajovny budou patřit: stoly, židle, paravány, lampy, koberce, rohože, polštáře, zrcadla, obrazy. Řada věcí bude vyrobena na zakázku od přátel, což značí symbolickou cenou či pouze náklady na materiál. Z tohoto důvodu uvádím celkovou částku na vybavení interiéru pouze **70 000 Kč**.

Jak ukazují tabulky č. 3.6. a č. 3.7., vlastní kapitál ve výši 400 000 Kč by nestačil na krytí všech potřebných zařízení, úprav atd., proto dne 12.4. 2009 zažádal Mgr. Luboš Beneš o půjčku ve výši 150 000 Kč, která by byla cizím zdrojem krytí položek v zakladatelském rozpočtu a zbytek peněz by byl použit na úhradu případné ztráty v prvních měsících podnikání. O půjčku zažádal v pobočce ČSOB ve Vsetíně, kde má Harmonie, s.r.o. zřízen účet. Půjčka byla schválena a splátky včetně úroku budou hrazeny ve formě měsíčních splátek od 1.6. 2009 po dobu 24 měsíců. (Splátkový kalendář viz. přílohy č. 5)

3.9. Plánované tržby

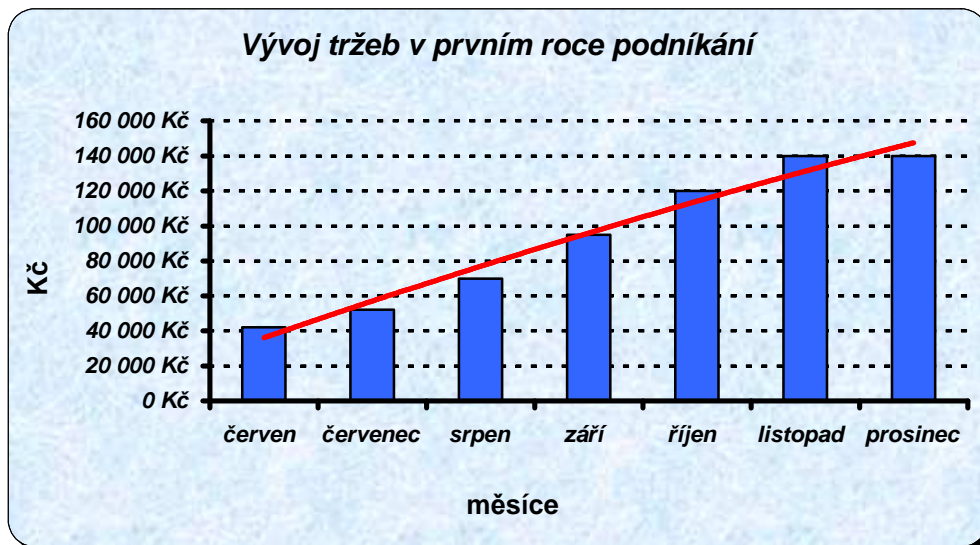
Tabulky č. 3.8. a č. 3.9. zobrazují vývoj tržeb v prvním a druhém roce podnikání. Vývoj tržeb je graficky znázorněn grafy č. 3.1. a č. 3.2.

Jak je vidět, v období duben – červenec tržby měsíc od měsíce klesaly. Je to způsobeno tím, že tyto měsíce jsou v čajovnách obecně považovány za velmi slabé. V teplejších klimatických podmínkách lidé nemají velkou potřebu konzumovat „teplé“ nápoje – čaje a dýmky si spíše vychutnávají v přírodě se svými přáteli. Zimní měsíce jsou naopak velmi příznivé pro čajovny, neboť čajovna poskytuje atmosféru tepla a pohodlí a návštěvníci si po mrazivém dnu rádi dají teplý čaj a uklidňující vodní dýmku.

Tab.č. 3.8.: Vývoj tržeb v prvním roce podnikání

	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Tržby z prodeje	42 000 Kč	52 000 Kč	70 000 Kč	95 000 Kč	120 000 Kč	140 000 Kč	140 000 Kč
Celkem							659 000 Kč

Graf.č. 3.1.: Vývoj tržeb v prvním roce podnikání



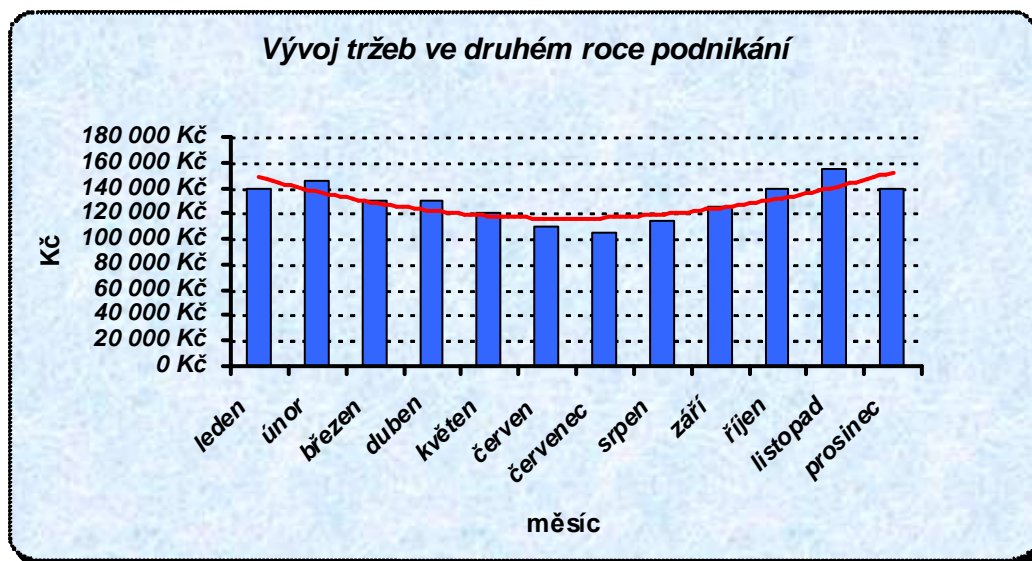
Tab.č. 3.9.: Vývoj tržeb ve druhém roce podnikání

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec
Tržby z prodeje	140 000 Kč	145 000 Kč	130 000 Kč	130 000 Kč	120 000 Kč	110 000 Kč	105 000 Kč
Celkem							

Tab.č. 3.9.: Pokračování

	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Tržby z prodeje	115 000 Kč	125 000 Kč	140 000 Kč	155 000 Kč	140 000 Kč
Celkem	1 555 000 Kč				

Graf.č. 3.2.: Vývoj tržeb ve druhém roce podnikání



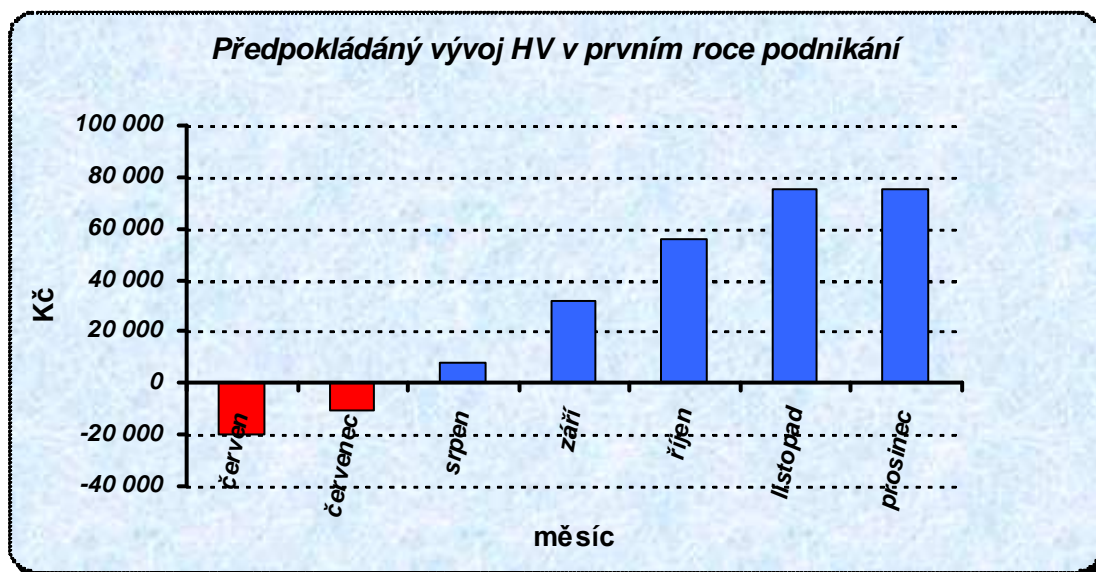
3.10. Výkaz zisků a ztrát

Z výkazu zisků a ztrát (viz. přílohy č. 5) je zjevné, že společnost Harmonie, s.r.o. nebude v prvních dvou měsících činnosti vykazovat zisk nýbrž ztrátu. Je to pochopitelné, neboť je společnost na trhu zcela nová a ještě si nevybudovala stabilní základnu svých zákazníků. Tato ztráta bude hrazena z úvěru, který si společnost zřídila u ČSOB. V srpnu se už situace zlepší a společnost bude vykazovat zisk. Zisk se bude měsíc od měsíce zvyšovat, neboť poroste návštěvnost čajovny díky její propagaci, doporučení atd. V prvním roce bude společnost na konci období vykazovat disponibilní zisk ve výši 147 245 Kč.

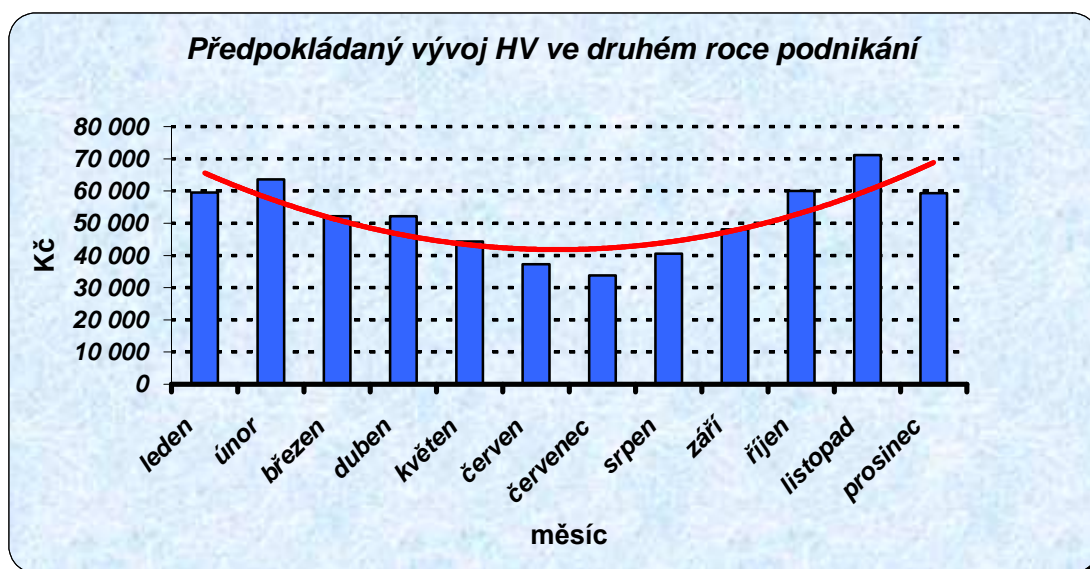
Ve druhém roce činnosti Harmonie, s.r.o. se situace zlepší, neboť čajovna bude každý měsíc vykazovat zisk. Útlum však nastává s obdobím od dubna do července, kdy se návštěvnost sníží z důvodu pěkného počasí, dovolených a venkovních aktivit. Ve druhém roce činnosti bude Harmonie, s.r.o. vykazovat disponibilní zisk ve výši 559 834 Kč. Od zahájení činnosti je společnost zatížena splátkami úvěru a placením úroků z úvěru. Úvěr bude splacen po 24 měsících od 1. 6. 2009, do té doby (1.4. 2011) bude mít úvěrové zatížení negativní vliv na hospodářský výsledek Harmonie, s.r.o.

V prvním i druhém roce činnosti čajovny se pokles tržeb vyskytuje také v prosinci, což je způsobeno zejména vánočními svátky a koncem roku.

Graf.č. 3.3.: Předpokládaný vývoj HV v prvním roce podnikání



Graf.č. 3.4.: Předpokládaný vývoj HV ve druhém roce podnikání



3.11. Bod zvratu

Bod zvratu je takový objem produkce firmy, při kterém firma nedosahuje zisku ani ztráty.

BZ = náklady celkem / průměrná tržba na 1 zákazníka

BZ v prvním roce činnosti = 443 811 / 135 = 3 288 zákazníků

Ukazatel nám říká, že aby společnost Harmonie, s.r.o. nebyla v prvním roce ztrátová, muselo by ji v tomto roce navštívit minimálně 3 288 lidí a každý z nich by zde musel utratit v průměru 135 Kč.

4. Shrnutí

Jak je vidět z výkazů zisků a ztrát, s předpokládaným vývojem tržeb a s předpokládaným vývojem uvedených nákladů, by společnost Harmonie, s.r.o. neměla mít větší existenční problémy. Důležité bude zvládnutí prvních dvou měsíců činnosti,

kdy se hospodaření společnosti promítá do záporných čísel a čajovna tyto ztráty bude kryt cizími zdroji – úvěrem.

Pokud se podaří překlenout toto kritické období a čajovna si vybuduje stabilní postavení na trhu a získá pevnou základnu návštěvníků, v dalším období by měla vykazovat už pouze kladný hospodářský výsledek – zisk.

Podnikatelský plán ukázal, že čajovna Harmonie, s.r.o. bude mít v dané oblasti pouze jednoho konkurenta, díky čemuž by se měla lépe prosadit na trhu.

Veškeré činnosti a úkony, které musely být realizovány v souvislosti se založením a vznikem společnosti proběhly úspěšně dle zákonem stanovených termínů a norem.

V prvním roce činnosti Harmonie, s.r.o. tedy plánujeme úplné vybudování čajovny a její zavedení na trh pomocí dostatečné reklamní kampaně. Zároveň bychom si rádi vybudovali pevnou a stabilní dodavatelskou síť. Chtěli bychom co nejlépe zaučit nový personál, aby podával maximálně profesionální výkon, a tím zajistil, že zákazníci se k nám budou rádi vracet.

Mezi dlouhodobé a střednědobé cíle Harmonie, s.r.o. bude patřit rozšíření čajovny o terasu (zahradku) a získání dalších zákazníků. Dlouhodobým cílem je pak zřízení velkoobchodu s čajem v prostorách centra a zajištění jak dodavatelské tak i odběratelské sítě.

Závěr

Založení podniku je spjato s celou řadou aktivit, kterých se musíme zúčastnit a jejichž precizní realizace je prvním krokem a předpokladem, který vede k trvalému úspěchu a prosperitě firmy. Úspěch podnikání není spjat jen ze ziskem, který společnost vykazuje, ale je zde řada dalších faktorů, která vypovídá o úspěšnosti firmy. Např. do jaké míry je firma schopna uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků v podmínkách konkurence, jaké zaměstnance je firma schopna pro sebe získat a následně je vzdělávat a zvyšovat jejich kvalifikaci, na velikosti firmy a na další řadě činitelů. Výběr právní formy může také výrazně ovlivnit úspěšnost firmy neboť v případě špatně zvolené právní formy, se firma může dostat do velkých finančních obtíží, které mohou vést k jejímu zničení.

Pokud srovnáme postup založení podniku jednotlivce (živnosti) s postupem při založení společnosti s.r.o. je zřejmé, že založit společnost s.r.o. není věc jednoduchá a vyžaduje řadu znalostí a aktuálních informací zejména z právního hlediska.

Rozhodne-li se osoba založit společnost s ručením omezeným je nezbytné, aby časově rozlišovala okamžik založení společnosti a den vzniku společnosti.

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat celý průběh založení společnosti s ručením omezeným. Snažila jsem se vypracovat praktický návod k založení s.r.o. s následným návodem pro vypracování podnikatelského plánu, jehož dominantou je zakladatelský rozpočet.

Založila jsem fiktivní čajovnu, kterou jsem nazvala Harmonie, s.r.o. Zakladatelský rozpočet ukazuje, že nejvyšší počáteční výdaje připadají na úvodní investice společnosti, které zahrnují investice spojené se založením společnosti a nákup potřebného vybavení.

Dalo by se říci, že provozování čajovny je v jistém slova smyslu sezónní záležitostí. V období dubna – července klesají tržby a tím pádem i zisk, neboť lidé v teplejších klimatických podmínkách nemají chuť na teplé nápoje – čaje. Naopak zimní a podzimní měsíce jsou pro vývoj hospodářského výsledku velmi pozitivní. Tyto skutečnosti jsou zachyceny ve výkazu zisků a ztrát a dále v přehledných grafech.

Na závěr bych podotkla, že firma by na trhu určitě obstála. Prvotní ztráty by hradila z úvěru a po vybudování stabilní základny zákazníků by neměla mít problém efektivně hospodařit. V přílohách mé bakalářské práce se nachází podrobný návod k založení s.r.o., který obsahuje velké množství formulářů a dokumentů, které je nezbytné správně vyplnit či sepsat, aby s.r.o. vůbec mohla vzniknout.

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. Přel. J. Tolman. 1. vyd. Praha: Readers International Inc., 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
- [2] BLÁHA, J. – MATECIUC, A.- KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno. CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] FOLVARČNÁ, A. *Malé a střední podnikání*. Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě, Ostrava, 2005. 187 s. ISBN 80-86764-40-0.
- [4] JOHNSON, G. - SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN: 80-7226-220-3.
- [5] MIKOLÁŠ, Z. – FOLVARČNÁ, A. *Malá a střední firma – manuál podnikatelského vedení*. MAJ, Holešovice 2000. 234 s. ISBN 80-86458-02-4.
- [6] MIKUŠOVÁ, M. *Manažer malé a střední firmy*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO 2002. 290 s. ISBN 80-248-0099-3.
- [7] MIKUŠOVÁ, M. *Podnikání v praxi. Praktický průvodce pro podnikatele*. 1. vyd. Ostrava: Arnet on Line, a.s., 2004. 189 s. ISBN 80-239-3953-X.
- [8] TYRLÍK, O. *Provozní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 87 s. ISBN 978-80-248-1623-4.
- [9] VEBER, J. - SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [10] WEBER, J. – A KOL. *Podnikání v malé a střední firmě*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha, 1999. 260 s. ISBN 80-7079-707-X.
- [11] Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník
- [12] Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání
- [13] Zákon č. 40/1964 Sb. Občanský zákoník

Internet

- [14] Judr. Kamil Šebesta, MBA, aktualizace 1.3. 2009, [cit. 2008-7-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/11166/co-prinasi-novela-zivnostenskeho-zakona/>>
- [15] Podnikatel [online] aktualizace 3. 2. 2009, [cit. 2009-02-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/start/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>
- [16] MPO [online] aktualizace 4. 3. 2009, [cit. 2009-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/cr/>>
- [17] Business center [online] aktualizace 2. 3. 2009, [cit. 2009-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast1.aspx>>
- [18] Podnikatel [online] aktualizace 2. 2. 2009, [cit. 2009-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/novela-zivnostenskeho-zakona/>>
- [19] Dobrá čajovna [online] aktualizace 1. 2. 2009, [cit. 2009-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.tea.cz/cajovna/>>
- [20] Haccp [online] aktualizace 3.4. 2009, [cit. 2009-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.haccp.estranky.cz/stranka/nejcastejsi-dotazy---hostinska-cinnost>>

Ostatní

- [21] Interní doklady čajovny Šambala, Ostrava. < <http://www.cajovna-sambala.cz/>>

Seznam zkratek

CRM – centrální registrační místa
FO – fyzická osoba
FÚ – finanční úřad
JRF – jednotný registrační formulář
MSP – malé a střední podniky
OR – obchodní rejstřík
PO – právnická osoba
Z-nec – zaměstnanec
ŽÚ – živnostenský úřad

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2009

.....

Jana Filová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Bratří Hlaviců 73, Vsetín 755 01

Seznam příloh

Přílohy č. 1 - Ustavující valná hromada

Přílohy č. 2 – Ohlášení živnosti PO

Přílohy č. 3 – Obchodní rejstřík

Přílohy č. 4 – Valná hromada

Přílohy č. 5 - Podnikatelský plán